

La responsabilidad social empresarial como factor de influencia sobre las prácticas a favor del medio ambiente

María del Pilar Ester Arroyo-López

RESUMEN

Aquellas empresas con una visión moderna sobre la RSE en lo que refiere a la protección y restauración del medio ambiente deberían desplegar actividades que vayan más allá del cumplimiento con la ley y la normatividad. En este capítulo se describen cuatro visiones empresariales para la RSE que derivan en acciones con diferente alcance en cuanto a los beneficios que conllevan tanto para la empresa como el medio ambiente. A través de un estudio de múltiples casos de empresas que operan en México se analiza si las actividades medioambientales que realizan las empresas estudiadas califican como prácticas auténticas de responsabilidad social o corresponden únicamente a actividades filantrópicas o enfocadas al logro de beneficios económicos. Se discuten también las motivaciones de las empresas para desplegar acciones a favor del medio ambiente, así como el efecto que la búsqueda de beneficios esencialmente económicos tiene sobre la credibilidad de sus actividades de RSE a favor del entorno.

INTRODUCCIÓN

A pesar de que la RSE surgió durante las décadas de los cincuenta y sesenta, el interés por el tema se ha incrementado a raíz de las transformaciones y nuevos desafíos de la dinámica mundial y con la difusión del concepto de desarrollo sustentable. Esto ha dado como resultado que cada vez más las empresas consideren las consecuencias que tienen sus decisiones de

negocios en los ámbitos social y medioambiental. La Comisión de las Comunidades Europeas (CEC, 2001), en su documento Verde sobre, RSE define a esta como “un concepto donde las empresas integran de forma voluntaria las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones de negocios y en sus interacciones con sus grupos de interés (*stakeholders*)”. De acuerdo con esta definición, las acciones auténticas de RSE van más allá de la obligatoriedad y promueven un modelo de negocios en el cual los objetivos económicos de la empresa (rentabilidad, crecimiento en ventas y producción, expansión del mercado) no se contraponen ni con los objetivos sociales —por ejemplo detrimento de la calidad de vida de los trabajadores o pago injusto a proveedores para incrementar ganancias— ni con los medioambientales —por ejemplo emisión de desechos no tratados al ambiente porque la inversión en su manejo se considera un gasto— de tal forma que se contribuya al desarrollo sustentable.

El concepto de RSE es complejo y su investigación se ha abordado desde dos amplias perspectivas (Quazi & O'Brien, 2000). Desde la perspectiva ortodoxa, la RSE se visualiza como un concepto unidimensional limitado a la responsabilidad que tiene la empresa para proveer, con una ganancia, bienes o servicios a la sociedad. Bajo este paradigma, las acciones sociales y ambientales representan un costo adicional para la organización ya que los objetivos económicos son los dominantes. Bajo la segunda perspectiva, la empresa se visualiza como una entidad multidimensional con objetivos que van más allá de la rentabilidad, por lo cual la RSE adquiere un valor estratégico debido al potencial que tiene para mejorar la imagen organizacional y contribuir a la diferenciación de la empresa. Bajo esta perspectiva ampliada, la RSE se refiere a la responsabilidad que tiene la empresa de cubrir las demandas de todos aquellos *stakeholders* que integran el sistema social del que forma parte y que se ven afectados por sus acciones y desempeño. Estos *stakeholders* incluyen a grupos y entidades con quienes la organización no tiene una responsabilidad directa y que no imponen demandas específicas a sus relaciones con la empresa como serían los casos de la comunidad donde opera y el medio ambiente. Cuando la RSE se vincula específicamente con este último *stakeholder* se denomina Responsabilidad social empresarial ambiental (RSE ambiental), concepto que es definido por Lyon & Maxwell (2008, p. 2) como “aquellas acciones amigables con el ambiente no requeridas por la ley o que van más allá del cumplimiento con

las regulaciones, el suministro privado de bienes públicos, o la adopción de externalidades”. De acuerdo con Darnall & Carmin (2005), la implementación de acciones medioambientales voluntarias es una forma de transmitir una “señal” al mercado y a las autoridades de que la empresa está haciendo realmente algo para conservar y prevenir el deterioro al ambiente; esta señal no es únicamente informativa sino que busca fortalecer la reputación empresarial. Desafortunadamente, los mensajes de “enverdecimiento” que divulgan las organizaciones no siempre corresponden a auténticas acciones de RSE a favor del medio ambiente, ya que a veces se publicitan acciones que simplemente atienden a las legislaciones ambientales o se informa sobre la adopción de normas ambientales internas que sólo pretenden adelantar o bloquear la formulación de regulaciones más rigurosas (Lyon & Maxwell, 2008). Para no desvirtuar las acciones pro-ambiente, aquellas empresas con una RSE sólida buscan asumir un compromiso ecológico superior y realizar prácticas que se someten a la validación de organismos externos neutrales, quienes a través del análisis de los beneficios ecológicos de largo plazo que tales acciones representan, acreditan la RSE ambiental de la empresa (Darnall & Carmin, 2005).

El objetivo de este capítulo es explorar las actividades a favor del medio ambiente que realizan las empresas que operan en la parte central de México para determinar si estas acciones corresponden a: 1) una visión actual y amplia de la RSE ambiental a partir de la cual se buscan lograr beneficios de negocios y ambientales relevantes; o 2) una visión de responsabilidad limitada bajo la cual las acciones a favor del medio ambiente quedan determinadas por los beneficios económicos o de legitimidad que espera alcanzar la empresa y responden únicamente a las demandas de grupos de interés primarios esto es aquellos con quienes la empresa tiene una responsabilidad directa (propietarios, trabajadores, clientes y proveedores directos).

Para atender el objetivo anterior se utilizó un enfoque de investigación cualitativo basado en la metodología multicaso. Si bien el método cualitativo empleado limita la generalización de resultados, los casos seleccionados incluyen empresas de varios tamaños, tanto multinacionales como nacionales que operan en la parte central de México en diferentes sectores lo que resulta relevante para confirmar los hallazgos de la investigación y para revelar aspectos adicionales en relación con la RSE tomando en cuenta el perfil de la empresa. De acuerdo con Yin (2003) el método de casos es apro-

piado para analizar la dinámica de una situación sobre la cual el investigador no tiene control. Si bien el método se enfoca sobre todo en el desarrollo inductivo de una teoría también resulta apropiado para los fines descriptivos (caracterización del enfoque de RSE de las empresas estudiadas) y de deducción (beneficios derivados de las acciones de RSE) que persigue este trabajo. En comparación con la investigación cuantitativa y estadística, la ventaja que ofrecen los casos estudio es que permiten alcanzar una comprensión profunda del fenómeno bajo estudio (cómo se aborda la RSE por parte de las empresas) para elaborar respuestas preliminares a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las prácticas medioambientales que realizan las empresas que operan en la parte central de México? ¿Cómo las políticas de RSE que han definido estas empresas influyen sobre las actividades empresariales de protección al ambiente? y ¿Hasta dónde estas prácticas a favor del medio ambiente resultan en beneficios ecológicos significativos que den evidencia del compromiso de responsabilidad social de la empresa?

Para generar la información necesaria para la investigación se realizaron entrevistas a fondo con uno o dos informantes críticos (nivel ejecutivo y gerencial) de 34 empresas que operan en el Distrito Federal y la zona conurbada de la Ciudad de México; algunas de ellas tienen plantas localizadas en otras zonas del país pero sus corporativos están ubicados en el Distrito Federal o Estado de México. Las entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de las empresas, tuvieron una duración de una a dos horas y fueron realizadas por estudiantes de los últimos semestres de la licenciatura de mercadotecnia, quienes estuvieron continuamente supervisados por un investigador. La información primaria fue validada y complementada con una extensa revisión de datos secundarios sobre las actividades ecológicas de las empresas estudiadas, ya sean notas, publicaciones o bien reportes técnicos abiertos al público, todos disponibles en Internet. Las empresas participantes fueron seleccionadas en términos de 1) la evidencia disponible en estas fuentes secundarias de que están realizando acciones a favor del medio ambiente (declaraciones sobre sus políticas de RSE, reportes sobre sus avances en RSE, anuncios de obtención/renovación de certificación del Centro Mexicano para la Filantropía, A. C. [Cemefi], etcétera), 2) su localización en la zona de interés, y 3) su disposición para participar

en el estudio. Como en cualquier investigación cualitativa, más que seleccionar una muestra, el propósito fue contar con al menos 20 empresas de perfiles varios a partir de cuya experiencia se puede comprender mejor el fenómeno de RSE. De las empresas participantes, 22 son fabricantes de bienes de consumo, cinco son proveedoras de otras industrias y las siete restantes atienden tanto al mercado de consumidores como al industrial. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para ser analizadas a través de:

- 1) El análisis temático de conceptos e ideas emergentes seguido de una categorización en términos de los siguientes criterios:
 - a) Beneficios de dos tipos: económicos, asociados con relaciones costo-beneficio, ahorros y ventaja competitiva alcanzados por la empresa a través de las acciones de RSE a favor del medio ambiente, y ambientales que se refieren a la reducción, reúso, reciclaje y manejo de desechos por ser estos aspectos los incluidos en la denominada estrategia de las 3Rs que se promueve como forma de cuidado al medio ambiente.
 - b) Naturaleza de las actividades de RSE ambiental: qué tipo de actividades son (internas, externas, de responsabilidad y de ciudadanía corporativa) y cuáles dimensiones de RSE incluyen (económica, legal, de responsabilidad y ética).
 - c) Grupos de interés a los que se enfocan las actividades de RSE ambiental: primarios (propietarios-accionistas, socios de negocios y empleados) y secundarios (comunidad y medio ambiente).
- 2) Una categorización de los casos basada en el modelo de RSE propuesto por Quazi & O'Brien (2000).

Dada la naturaleza exploratoria de esta investigación, sus resultados no son generalizables pero sí ofrecen un panorama sobre la forma en que las empresas que operan en México están asumiendo su responsabilidad social para con el medio ambiente.

Carroll (1999) fue de los primeros autores en reconocer la multidimensionalidad de la RSE distinguiendo cuatro dimensiones o componentes: 1) *económico* que incluye realizar acciones que aseguren la rentabilidad para los socios de la empresa, la conservación y creación de empleos y la innovación; 2) *legal* referente a cumplir el marco legal vigente en el entorno empresarial, por lo cual esta dimensión contribuye a la no-universalidad del concepto; 3) *ético* que tiene que ver con una actuación moral, justa y honesta del quehacer empresarial y deriva en una ética para los negocios y 4) *discrecional* que es la dimensión que introduce más ambigüedad y controversia para el concepto ya que deja a criterio de la empresa hasta dónde debería llevar su responsabilidad social. Los anteriores componentes implican una jerarquía en la cual los tipos de RSE económica y legal son obligados, en tanto el componente ético es esperado y el discrecional deseado.

Por su parte Wood (1991) extiende la multidimensionalidad del concepto sugerida por Carroll al considerar los siguientes aspectos: 1) motivaciones para ejercer la RSE las cuales pueden ir más allá de los beneficios económicos, legales y éticos reconocidos por Carroll; 2) elementos del proceso de respuesta de la organización, es decir cómo se implementan las acciones, y 3) definición de indicadores de desempeño o resultados específicos de las actividades de RSE. En cuanto al punto (1), las motivaciones adicionales a los beneficios económicos incluyen la búsqueda de la legitimidad (Moir, 2004), el aumento de la credibilidad y la creación de una imagen empresarial que distinga a la empresa en su mercado. Para el punto (2), Wood establece que los procesos que llevan a asumir la RSE involucran entre otros a la evaluación del impacto social y ambiental de las operaciones del negocio; los compromisos adquiridos con grupos sociales y medioambientalistas; aspectos administrativos como el compromiso de la alta gerencia; la disponibilidad de recursos y la formulación de objetivos económicos, sociales y ambientales alcanzables y medibles. Finalmente, entre los resultados de la RSE se citan indicadores asociados al ahorro de recursos, el aumento de la rentabilidad, el apoyo (recursos destinados, frecuencia de participación) a programas sociales y ambientales promovidos por organizaciones que operan en el mismo entorno con el fin de crear sinergias y vínculos de la empresa con la comunidad.

Con el propósito de contar con un referente teórico aplicable a distintos mercados y ambientes socioculturales, Quazi & O'Brien (2000) desarrollan un modelo bidimensional que en una primera dimensión considera la amplitud de la perspectiva empresarial hacia la RSE —limitada a amplia lo que implica que se cubren más de los componentes sugeridos por Carroll (1999)— y en la segunda el rango de resultados derivados del compromiso con la RSE —desde los puramente económicos hasta resultados de la acción en múltiples contextos. El modelo validado por estos autores se describe gráficamente en la figura 1 en la cual cada cuadrante representa la conjunción de perspectiva y beneficios para la RSE. Cada uno de los cuadrantes de la figura (en el sentido inverso a las manecillas del reloj) se identifica como sigue:

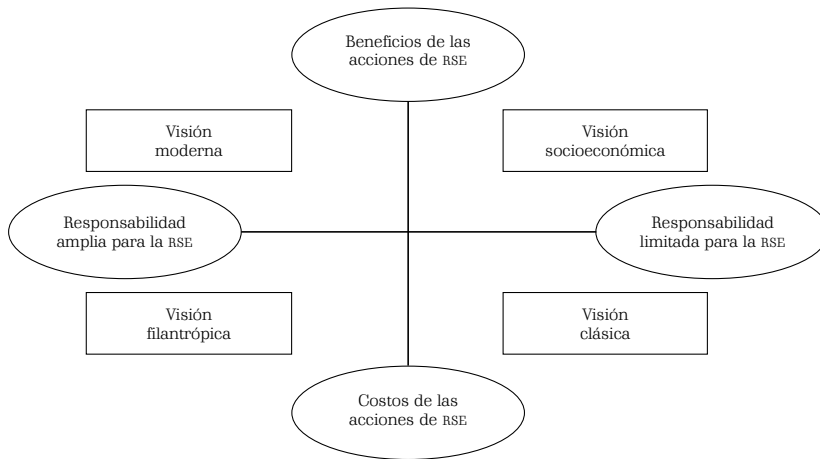
Visión clásica: Corresponde a la perspectiva ortodoxa de la RSE en la cual el propósito central de la empresa es la rentabilidad y cualquier acción social o ambiental se considera un gasto sin beneficios de negocios.

Visión socioeconómica: La visión de RSE de las empresas en este cuadrante es limitada, sin embargo se considera que una inversión en actividades sociales y de protección al medio ambiente puede derivar en beneficios múltiples tales como evitar las penalizaciones por incumplimiento de regulaciones laborales o ambientales, mejorar las relaciones con la comunidad, las autoridades y otros socios de negocios críticos y contribuir a la construcción de una imagen ética.

Visión moderna: El enfoque para la RSE es amplio por lo que da cabida a la realización de acciones voluntarias que atienden a las demandas de varios *stakeholders* y que resultan en beneficios que van más allá de la generación de ganancias económicas.

Visión filantrópica: Este cuadrante también corresponde a una visión amplia de la RSE pero las empresas que deciden realizar actividades sociales y medioambientales lo hacen porque lo consideran ético o altruista y no tanto porque consideren que pueden lograr la serie de beneficios descrita por Wood (1999).

Figura 1
Modelo bi-dimensional para la responsabilidad social empresarial



Fuente: Quazi & O'Brien (2000).

Una organización con una visión amplia (estratégica) de RSE (cuadrantes a la izquierda de la figura 1) toma en consideración la relevancia actual de los temas sociales y ambientales y busca asumir su responsabilidad como ciudadano corporativo dentro de su sistema social. Las empresas con esta visión tienen una mayor conciencia medioambiental y reconocen que pueden innovar a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, desde el abastecimiento de insumos hasta su recuperación una vez que ya no es útil para reducir la contaminación y mejorar el ambiente. Pero hay una distinción adicional entre los cuadrantes inferior y superior a la izquierda, hasta dónde estas acciones se realizan con una perspectiva estratégica o de beneficios de largo plazo (visión moderna) o sólo porque se consideran éticas. La descripción de un ejemplo de empresa con visión moderna de la RSE es dada por Quazi & O'Brien (2000) con base en el caso sugerido por Carlson, Grove & Kangun citado en su trabajo de desarrollo del marco de referencia de la figura 1. Este caso hace referencia a una empresa que invierte en tecnología para reducir la emisión de gases de efecto invernadero y desarrolla productos ecológicos no únicamente porque desea evitar multas por ser empresa contaminante, o en espera de ampliar su mercado sirviendo al segmento de consumidores “verdes”, sino porque considera que estas

acciones mejoran su imagen corporativa (beneficio de negocios) y contribuyen efectivamente a la solución del problema medioambiental (beneficios ecológicos). En contraste con esta visión moderna, aquellas empresas con visión clásica de la RSE considerarían cualquier inversión en tecnología para la reducción de emisiones como un gasto o como un signo de ineficiencia en sus procesos que reduce su productividad y conlleva un costo para corregir la situación.

Establecer hasta dónde una empresa está comprometida o conceptualiza amplia y estratégicamente su responsabilidad social resulta difícil, y lo es más aún determinar los beneficios resultantes de las acciones de RSE ambiental debido a la variedad de aspectos a considerar, entre ellos la emisión de gases de efecto invernadero, el análisis del ciclo de vida, la innovación en tecnologías de producto y proceso, las auditorías ambientales, etcétera. A pesar de estas dificultades, autores como Spiller (2000) han sugerido métricas como el Índice de Desempeño Ético (EPS o Ethical Performance Scorecard, por sus siglas en inglés) para determinar el alcance de la RSE. El EPS se basa en la relevancia que las acciones de RSE tienen para los *stakeholders* de la empresa y en la frecuencia con que se realizan. Una crítica a este índice es que no distingue el nivel de importancia de las distintas prácticas lo que dificulta determinar la verdadera visión de la RSE y sus resultados. Por tanto, categorizar a las empresas con base en el modelo de la figura 1 resulta una opción razonable para una primera exploración sobre la visión y alcance de la RSE ambiental; este marco de referencia es el que se utiliza en esta investigación para realizar el análisis de los casos.

TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA QUE SUSTENTAN LA RSE

La RSE se ha investigado bajo distintos referentes teóricos entre los que destacan la teoría de recursos de la firma y la teoría de *stakeholders*. Desde el punto de vista de la teoría de recursos de la firma (RBT, Resource Base Theory), la RSE da a la empresa una ventaja competitiva y la posibilidad de rentas adicionales como resultado del desarrollo de capacidades únicas de innovación y mercadotecnia que le permiten generar valor social y

económico, ahorros significativos y una imagen diferenciada. En tanto que desde la perspectiva de la teoría de *stakeholders* la premisa es que las empresas administran su responsabilidad social para satisfacer las necesidades de una amplia red de grupos de interés o *stakeholders*. Desde la perspectiva de esta teoría, las políticas y acciones de RSE son resultado del interés por atender las necesidades de los grupos vinculados con la empresa. Cuando la empresa responde a alguno de estos *stakeholders*, debe considerar el impacto que su respuesta tiene sobre las necesidades e intereses de otros grupos, como puede ser el daño al medio ambiente provocado por descargas de aguas residuales no tratadas porque su tratamiento se ve como un gasto que merma las ganancias de los propietarios. La idea central de esta teoría es que todos los *stakeholders* son importantes por lo cual la empresa debe balancear las expectativas y objetivos de todos ellos y atenderlos con responsabilidad. Sin embargo, cubrir las expectativas (tal vez en conflicto) de múltiples grupos de interés resulta complejo dados los recursos, información y racionalidad limitada de la empresa. Jamali (2008) da apoyo empírico a la hipótesis de que las empresas dan atención sistemática únicamente a un grupo limitado (a lo más tres) de sus *stakeholders* dependiendo de sus atributos de poder, vigencia y legitimidad, debido a lo cual los objetivos de grupos silentes como la comunidad y el ambiente reciben poca atención. La integración de objetivos económicos, sociales y ambientales representa un reto, pero casos como el proyecto Edén descrito en el cuadro 1 (Mysen, 2012) demuestran la viabilidad de proyectos de negocios holistas que atienden a las expectativas de *stakeholders* primarios (propietarios, clientes, empleados y proveedores) y secundarios (compañías locales, la comunidad, el medio ambiente y las generaciones futuras). Si bien este proyecto ejemplifica una iniciativa de emprendimiento “verde”, cuyo propósito es generar más que valor económico un valor social que beneficie a empleados, comunidad y medio ambiente, no es necesario que un negocio tenga que haberse creado como ecológico para que sea ambientalmente responsable. Es el interés por realizar acciones creativas y apoyadas en resultados, que vayan más allá de generar valor económico, lo que hace a una empresa responsable con el medio ambiente.

Ejemplo 1. Caso Proyecto Edén¹¹

El proyecto Edén es un complejo medioambiental de 50 hectáreas considerado entre los proyectos sustentables más innovadores del Reino Unido y diseñado con el propósito de promover la administración responsable de las relaciones entre el hombre y los recursos naturales. Este proyecto representa el caso de una organización en la cual los objetivos económicos tienen que ser alcanzados para que sea posible atender a los objetivos ambientales de conservar los recursos naturales y asegurar su disponibilidad para las generaciones futuras. En este proyecto los *stakeholders* secundarios, ambiente y comunidad, se consideran prioritarios y figuran en la estrategia del proyecto la cual cubre tres áreas interrelacionadas: prácticas operativas, programas educativos e iniciativas de divulgación.

Los elementos principales de las prácticas operativas se relacionan con la reducción en el uso de energía y las emisiones de dióxido de carbono, y el costo de operación. Nuevas tecnologías para la ventilación e iluminación —bio-domos, luces LED, calentadores que operan con biomasa, plantas geotérmicas y sistemas de recolección de agua entre otras— han permitido el ahorro de energía. Edén apoya además el abasto “verde” por lo cual cuenta con una red de cerca de 3 mil proveedores que le abastecen productos amigables con el ambiente, lo que además beneficia a las comunidades locales e influye en su estilo de vida.

Los programas educativos se enfocan en los visitantes de Edén, motivándoles para que se involucren y aprendan sobre la conservación de los recursos naturales y cuánto depende el humano de ellos. Los bio-domos de Edén son salas de experiencia que ilustran de dónde vienen los combustibles, los alimentos, las medicinas y por tanto llevan a reconocer la importancia de proteger el medioambiente. Escuelas y universidades apoyan la estrategia de educación a través del desarrollo cursos y prácticas para promover actividades sustentables. Las actividades de Edén se difunden a través de su página Web, You Tube, Twitter y Facebook lo que permite cubrir una amplia audiencia.

¹¹Fuente: <http://www.edenproject.com/>

Los programas de divulgación de Edén ilustran su rol de empresa social. Entre ellos destacan el programa de apoyo a organizaciones e individuos interesados en desarrollar iniciativas “verdes” como la horticultura, el ecoturismo y la recuperación de ecosistemas. Múltiples vínculos con organizaciones internacionales se han creado como parte de la estrategia de divulgación.

La segunda encuesta sobre RSE reportada por Welford (2005) para empresas que operan en distintas regiones (se extiende la cobertura geográfica de la primera encuesta realizada en 2002 para incluir empresas ubicadas en Norteamérica) agrupa las prácticas de responsabilidad social como acciones internas, externas, de responsabilidad (*accountability* en inglés) y ciudadanía corporativa. Las acciones internas incluyen entre otras prácticas de reclutamiento no-discriminatorias, salarios justos y seguridad en el trabajo; las externas, políticas aplicables a grupos fuera de la empresa como exigir el cumplimiento de estándares laborales y ambientales a los proveedores y promover el comercio internacional justo. Las de responsabilidad se refieren al compromiso explícito de la organización de atender su RSE y dialogar con sus *stakeholders* sobre sus políticas y procedimientos; y finalmente la ciudadanía corporativa considera elementos como los programas de apoyo a la educación, cuidado del ambiente y desarrollo social que dan evidencia de que la empresa, como cualquier otro ciudadano, está asumiendo su compromiso con el sistema social en el cual opera. Los resultados de esta encuesta indican que las empresas en general se involucran más en acciones internas mientras que los elementos de responsabilidad y ciudadanía corporativa son los menos atendidos.

Los resultados de la encuesta del 2004 también mostraron que las empresas asiáticas exhiben menor número de prácticas de RSE respecto a las europeas y norteamericanas; con diferencias mínimas entre las prácticas declaradas por las empresas localizadas en estas dos últimas regiones. Para la región europea, las diferencias entre países se dan en las prácticas externas las cuales son más intensas en las empresas que operan en países como Noruega. Para la región de Norteamérica, el país con empresas más rezagadas en cuanto a sus políticas y prácticas de RSE es México. Las actividades de RSE externas desplegadas por las empresas mexicanas —por ejemplo donaciones para programas sociales y ambientales— corresponden más a una visión filantrópica de la RSE o a una respuesta a las políticas

gubernamentales y a la presión de grupos ambientalistas, que a la vinculación de la empresa con su entorno social. Una hipótesis interesante, derivada después de comparar las dos encuestas realizadas (2002 y 2004) y las varias regiones bajo consideración es que la RSE es dependiente del desarrollo económico de un país: a mayor desarrollo económico mayor el involucramiento y alcance de las prácticas de responsabilidad social.

En el citado estudio, México estuvo incluido pero únicamente se encuestaron a empresas grandes, líderes en su sector, por lo cual existe la posibilidad de que la visión y actividades de RSE de las empresas mexicanas en general, estén todavía más por debajo de las prácticas mundiales. En el caso particular de pequeñas empresas (las cuales constituyen la base industrial del país) Cárcamo y colaboradores, en otro capítulo dentro de este mismo libro, proporcionan una primera evidencia empírica de que las pequeñas empresas no están familiarizadas con el concepto de RSE por lo cual sus acciones no están sistematizadas pero sí identificadas como “buenas prácticas del negocio” dirigidas por la ética del propietario. El menor despliegue de la RSE entre las empresas más pequeñas se ha atribuido principalmente a su limitada disponibilidad de recursos y después a su estructura organizacional no-diferenciada y estrategia de corto plazo enfocada en la supervivencia (Federation of Small Business, 2007). Si bien las prácticas de RSE de las pequeñas y medianas empresas son de menor alcance, su flexibilidad y correspondencia con las demandas del contexto regional pueden contribuir más al desarrollo regional que las acciones globales realizadas por empresas grandes y transnacionales (Russo & Perrini, 2010). La dicotomía por tamaño de empresa, que se ha utilizado en el análisis de actividades de RSE se ha criticado (Blombäck & Wigren, 2009) proponiéndose otras variables de segmentación más interesantes como el contexto social (capital social de la empresa) e industrial (sector de actividad) de la empresa, el país de origen o el tipo de mercado al que sirve la empresa (industrial o del consumidor). Atendiendo a esta observación, en este estudio se incluyeron casos de empresas con diferentes perfiles para tener la posibilidad de examinar posibles patrones de RSE dependiendo del perfil de la organización.

Autores como Longo *et al.* (2005) y Abreu *et al.* (2005) proponen que las acciones de RSE pueden clasificarse además en términos del valor que representan para distintos *stakeholders*. En el caso de los programas voluntarios a favor del ambiente que implementa una empresa, estos

responden a las demandas de diferentes entidades: propietarios, empleados, el gobierno, socios de negocios críticos, asociaciones industriales y grupos ambientalistas (Darnall & Carmin, 2005). En la tabla 1 se dan algunos ejemplos de acciones pro-ambientales específicas que satisfacen las necesidades de varios grupos de interés, tanto primarios como secundarios.

Tabla 1
Acciones de RSE que atienden a las necesidades de diferentes *stakeholders*

<i>Grupo de interés</i>	<i>Acciones que satisfacen expectativas y objetivos</i>
Propietarios y socios	Rentabilidad y retorno competitivo a la inversión de los programas de protección del medio ambiente Cumplimiento con la legislación ambiental vigente Ética empresarial
Clientes	Cumplimiento de los requisitos/demandas ambientales Información confiable sobre las prácticas ambientales de la empresa
Comunidad	Oferta auténtica de productos “verdes” a precios competitivos Seguridad ambiental de las operaciones empresariales Vinculación con los proyectos ecológicos de la comunidad Apoyo para la educación y concientización ambiental Campañas de cuidado al ambiente
Ambiente	Compromiso con el desarrollo sustentable Conductas medioambientales internas: reciclaje y reúso de materiales, reducción del consumo de recursos Cumplimiento con prácticas de protección al ambiente y auditorías

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio de López-Vázquez (2012).

Moon & Leon (2007) argumentan que las actividades de RSE ambiental, al menos en Estados Unidos, han evolucionado de acciones que responden a las regulaciones ambientales y la oportunidad de lograr beneficios económicos a actividades voluntarias más pro-activas que reflejan la responsabilidad de la empresa para con su entorno social. Esta evolución atiende a la influencia de factores tanto internos (ej. rentabilidad, mejor imagen empresarial, ventaja competitiva por diferenciación) como externos (ej. búsqueda de la legitimidad, presión del mercado). Estos factores están establecidos en las teorías de estrategia empresarial como la teoría de recursos de la firma (RBT, por sus siglas en inglés) ya antes mencionada, y la teoría neoinstitucional (NIT, por sus siglas en inglés).

Según se indicó previamente, desde el enfoque de la RBT, las acciones a favor del ambiente que realiza la empresa le dan una reputación favorable

y diferenciada, que contribuye a mantener o mejorar su ventaja competitiva. Las acciones de RSE y en particular aquellas a favor del ambiente, contribuyen al desarrollo de capacidades organizacionales únicas e inimitables para prevenir el deterioro medioambiental y garantizar la sustentabilidad de la empresa. Estas capacidades mejoran la eficiencia de los procesos productivos, el aprovechamiento de los recursos (agua, energía e insumos) y contribuyen a la innovación en productos y procesos amigables con el medio ambiente, lo que resulta en ventajas competitivas para la empresa. Desde la perspectiva de la NIT, se propone que las organizaciones son susceptibles a los valores y expectativas institucionales por lo cual su estabilidad y sobrevivencia queda determinada en cierta medida por su capacidad para cumplir con estas instituciones. De donde las acciones de protección del ambiente se pueden explicar como una respuesta estratégica a las presiones institucionales y reglamentarias para ganar la legitimidad y aprobación social de los *stakeholders* de la empresa y en general del mercado. Las motivaciones o presiones que definen las acciones medioambientales son: coercitivas o que responden a la legislación ambiental; normativas o resultantes de los valores y normas de los propietarios, gerentes y empleados; y miméticas que se refieren a duplicar las actividades de otras empresas que operan en el mismo mercado. La caracterización de los programas voluntarios de protección al ambiente Voluntary Environmental Programs (VEP) de las empresas es relevante para identificar si atienden a todas las dimensiones de RSE (económica, legal, ética y de responsabilidad o discrecionales) y por tanto hacen una contribución significativa a la solución de la problemática ambiental o están limitadas a la búsqueda de la legitimidad (dimensiones económica a ética cuando más).

Concluyendo, al integrar la perspectiva de la RBT, NIT y teoría de los *stakeholders* se establece que los motivadores principales para el despliegue de estrategias “verdes” son sobre todo de tipo interno: atender a las políticas estratégicas de RSE y satisfacer las demandas de creación de valor de *stakeholders* primarios (propietarios, inversionistas, gerentes, empleados, proveedores y clientes).

De acuerdo con el índice de desempeño ambiental (EPI, por sus siglas en inglés) México quedó calificado como el país de Latinoamérica con mayor retraso en el cumplimiento de sus objetivos de política ambiental durante el 2012 (Benavides, 2012), tal retraso ha contribuido en cierta medida a que las empresas que operan en México no se preocupen por reducir el impacto que tienen sus actividades sobre el medio ambiente, en contraste con la preocupación y acciones que despliegan las empresas multinacionales o que operan en países cuyos gobiernos y mercados son más exigentes en el tema de protección al ambiente. De acuerdo con la NIT las presiones normativas afectan las prácticas ambientales pero la influencia del mercado de consumidores pudiera ser aún mayor (Lyon & Maxwell, 2008). En este sentido las empresas deben ser cuidadosas respecto a cómo comunican sus esfuerzos de protección del medio ambiente. La desconfianza y falta de credibilidad por parte del consumidor en las declaraciones de la empresa sobre sus prácticas ambientales se identifica como una de las razones principales para el lento desarrollo de los denominados mercados “verdes” —esto es de mercados de consumidores que valoran y prefieren los productos ecológicos, y exigen a las empresas que los desarrollen— (Peattie & Crane, 2005).

King (1985) sostiene que la “falsa mercadotecnia” alrededor de los productos y empresas amigables con el ambiente se asocia con las siguientes prácticas no-éticas que en el largo plazo afectan negativamente la imagen empresarial:

- a) Green spinning. El ambiente se ve como un “pretexto” para promover productos y mejorar las ventas. La estrategia de difusión de las prácticas medioambientales puede ser tan agresiva que productos tradicionales se empiezan a promover como “verdes”.
- b) Green harvesting. La empresa no realiza innovaciones para crear productos o procesos más ecológicos a menos que estas impliquen una inversión baja (ej. mejoras graduales de bajo costo en el proceso *versus* compra de tecnologías limpias) o representen un ahorro para la empresa (ej. reducción en la cantidad de empaque del producto *versus* diseño ecológico del producto).

- c) Green washing o limpieza “verde” de la imagen. Las actividades de RSE enfocadas al ambiente son más bien simbólicas (ej. campañas de reciclaje interno), y se realizan y difunden con el fin encubierto de mejorar la imagen de empresas calificadas como “contaminantes” (ej. empresas petroleras) o que han sido responsables de daños al ambiente (para casos denunciados de *green washing* se puede consultar la siguiente dirección <http://www.corpwatch.org/section.php?id=402>).
- d) Mercadotecnia de conformidad. Se adoptan y comunican iniciativas pro-ambiente que únicamente atienden a las regulaciones ambientales vigentes y en el caso más extremo se definen normas internas o a nivel consorcio industrial con el propósito de bloquear regulaciones ambientales más severas.

Para impedir que las prácticas de “falsa mercadotecnia verde” influyan negativamente en la percepción sobre la efectividad e intención de los programas voluntarios de apoyo al medio ambiente y en la imagen empresarial se recomienda lo siguiente: considerar los beneficios que las prácticas “verdes” representan para el consumidor e informarlos correctamente; diseñar mensajes “veraces”, “verificables”, “basados en pruebas objetivas” y expresados en un “lenguaje sencillo y preciso”; proporcionar información adicional fácil de acceder y comprender (por ejemplo a través de la Internet); facilitar al consumidor la adopción de conductas sustentables; adoptar un enfoque innovador para realizar acciones significativas que conlleven beneficios económicos, sociales y ambientales; y adoptar una visión pro-activa y de largo plazo para la RSE ambiental que integre las demandas y expectativas de múltiples *stakeholders* (Baker, 1999; Jahdi & Acikdilli, 2009).

Investigaciones como la realizada por Richards (2013) muestran que la publicidad “verde”, entre otras cosas, crea inquietud y desconfianza en los consumidores respecto a cómo interpretar la información de mensajes, etiquetas de los productos “verdes” y certificaciones que ostenta la empresa. La información recolectada a través de una encuesta electrónica entre estudiantes y profesores universitarios —un segmento que se considera como más educado en temas ambientales— reveló que el interés en los temas ambientales es bajo (penúltimo lugar en el *ranking* de temas de pre-ocupación) y que un 58 por ciento de los entrevistados desconfían de la

información masiva que les proporcionan las empresas sobre sus prácticas ecológicas. A pesar del desinterés y desconfianza en los temas y comunicación ambiental, los consumidores sí valoran más aquellos productos, marcas y organizaciones que demuestran ser ambientalmente responsables y que no utilizan diseños genéricos, acciones simbólicas y comunicados ambiguos en sus mensajes para lograr la simpatía del consumidor.

En el caso de México la publicidad “verde” es escasa ya que el segmento de consumidores ecológicos es pequeño y además poco sensible a la publicidad masiva. Anunciar productos amigables con el ambiente a los mexicanos es considerado por los publicistas como el reto de informar a “partir de la nada”, es decir desde la base de una mínima conciencia ambiental. Mientras que los productores mexicanos consideran que mezclar la publicidad masiva, que tradicionalmente se ha asociado con la promoción de un consumo excesivo, se piensa que llevaría a un rechazo de lo “verde” por parte del consumidor (Flores, 2008). Evitar los comunicados falsos sobre acciones medioambientales es esencial para evitar las reacciones negativas por parte del mercado, de los grupos ambientalistas —sobre todo las organizaciones no-gubernamentales que han expuesto públicamente a aquellas empresas que se promueven falsamente como ambientalmente responsables y promovido boicots en su contra— el deterioro en la imagen empresarial y la falta de reconocimiento para los programas voluntarios pro-ambiente. En los países más desarrollados, las empresas que realizan publicidad “verde” engañosa también corren el riesgo de que sean sometidas a procedimientos legales (Kewalramani & Sobelsohn, 2012). En el siguiente caso se reportan dos empresas estadounidenses que fueron sancionadas legalmente y vieron afectada su reputación por hacer comunicados ambientales sin fundamento.

ACCIONES LEGALES SOBRE LA PUBLICIDAD “VERDE” ENGAÑOSA

Ejemplo 2. Caso de publicidad para agua embotellada¹²

Recientemente el estado de California falló en contra de las campañas publicitarias de las compañías Aquamantra Inc. y Balance Water Co. que

¹²Fuente: Kemter (2011).

anunciaban que sus botellas eran “biodegradables” y “reciclables”. Tales comunicados fueron considerados falsos, confusos y engañosos de acuerdo con el Código de Negocios y Profesiones bajo el argumento de que el término “biodegradable” debe estar apoyado por evidencia científica confiable que demuestre que el producto completo se descompone en un tiempo corto, evidencia que no se pudo dar para el caso de las botellas (Kemker, 2014).

Otro caso de publicidad engañosa también en California penalizó a la empresa International Corporation and Fiji Water Co. por anunciar que su agua embotellada era “más amigable con el ambiente”. Si bien no se discute que el agua es amigable con el ambiente, el cuestionamiento para la organización es que sus procesos de manufactura y de distribución para el agua embotellada no pueden probar que son más ecológicos que los de otras empresas de la competencia. Y si bien el agua como tal no tiene un impacto negativo sobre el ambiente, su transporte, envasado y producción consume una gran cantidad de recursos naturales, y la empresa no está actuando sobre ello.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la primera pregunta planteada en esta investigación ¿Cuáles son las prácticas medioambientales que realizan las empresas que operan en la zona centro de México? el análisis de los casos llevó a concluir que la mayoría de las empresas (30 de los 34 analizados) realizan al menos una de las siguientes actividades: 1) reducción en el uso de recursos (agua y energía principalmente, insumos únicamente en casos aislados) especialmente en las operaciones productivas y de apoyo (servicios sanitarios, riego, iluminación, etcétera), y 2) manejo de aguas residuales y emisiones de acuerdo con los reglamentos ambientales vigentes. Las empresas multinacionales en relación con las de capital mexicano, reportaron con más frecuencia la introducción de tecnologías más eficientes para ahorro de energía y manejo apropiado de desechos. Una tercera actividad amigable para el ambiente, reportada por alrededor de la mitad de las empresas, fue el reciclaje, sea este del papel y envases utilizados dentro de la empresa o bien asociado al uso de empaques fabricados con material reciclado y al reciclaje de subproductos

del proceso. Respecto a diseño ecológico y rediseño de productos, únicamente las multinacionales (MN) y las empresas mexicanas más grandes con presencia internacional reportaron hacer algo más que reducir el volumen de empaque de sus productos. Estas empresas indicaron estar invirtiendo en investigación y desarrollo para diseñar productos (vehículos, materiales de construcción y productos de consumo) que utilicen menos recursos para su producción (insumos, agua y energía), se fabriquen con materiales menos contaminantes o contengan una mayor cantidad de materiales reciclables. Un análisis más detallado sobre las prácticas a favor del ambiente que despliegan las empresas que operan en México, desde una perspectiva de mercadotecnia verde, se puede consultar en Trujillo, Arroyo & Carrete (2014).

La conclusión general del estudio multicaso es que las acciones de RSE ambiental realizadas por las empresas que operan en la zona centro de México son principalmente de tipo interno, con alcance y beneficios limitados —orientadas sobre todo a la reducción en el uso de recursos y en segundo término al reciclaje— y que atienden a las necesidades y expectativas de los *stakeholders* primarios (propietarios y clientes en primer término, empleados y proveedores en segundo lugar). En cuanto a actividades externas, destaca algún tipo de abasto verde consistente en dar preferencia a la compra de insumos amigables con el ambiente o a elegir proveedores que cuenten con certificaciones ambientales. Las acciones de responsabilidad se manifiestan en el compromiso de las empresas, especialmente las globales, en políticas de RSE ambiental a nivel corporativo mientras que las acciones de ciudadanía corporativa son más bien de tipo filantrópico, consistentes en ofrecer apoyo a campañas pro-ambiente lideradas por el gobierno o comunidad local.

Aparte de citar que sus productos y procesos cumplen con las normas ambientales mexicanas, cabe resaltar que la mayoría de las empresas multinacionales (11 de las 16 participantes) y algunas de capital mexicano con presencia internacional (3 de 11 casos) cuentan con alguna certificación externa (ISO 4000 la más citada) o el distintivo de RSE que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía a las empresas que han sometido evidencia de sus acciones de RSE, incluidas las ambientales, a la evaluación externa de este organismo que revisa que estas acciones van más allá de lo que marca la ley. Todos estos programas e iniciativas son comunicados y promovidos

internamente, sobre todo entre los empleados y en menor grado con socios críticos (proveedores y clientes directos). Alrededor de la mitad de las empresas difunden también sus acciones al público en general, principalmente a través de campañas masivas, en redes sociales o directamente en las escuelas donde ofrecen recompensas a cambio del retorno de los productos reciclables fabricados por la empresa. En ningún caso estas campañas se asociaron con publicidad engañosa ni pretendieron exagerar el alcance real de las acciones voluntarias en pro del ambiente.

Las políticas de RSE fueron citadas como el factor de influencia interna más importante para la realización de programas voluntarios de cuidado al medio ambiente en casi todas las MN y las empresas mexicanas con presencia internacional. Para las empresas nacionales, todas de tamaño pequeño a mediano, fue la búsqueda de la legitimidad —en términos de atender a la legislación ambiental, evitar multas y reducir la presión de grupos ambientalistas— y no su visión de RSE ambiental el factor principal de influencia para la realización de actividades amigables con el medio ambiente. En consecuencia, tales prácticas sólo van más allá de lo que marca la ley, excepto cuando la empresa es un tipo de negocio “verde” esto es cuando es fabricante o comercializa productos (servicios) ecológicos como sistemas de energía solar o empaques y envases biodegradables. Las regulaciones ambientales fueron consideradas poco importantes para las MN extranjeras y mexicanas más grandes, porque su incursión en mercados globales las ha llevado a cumplir con las legislaciones internacionales, varias de ellas más exigentes que las nacionales.

En cuanto a la última pregunta de investigación planteada ¿Hasta dónde las prácticas a favor del medio ambiente resultan en beneficios ecológicos significativos que den evidencia del compromiso de responsabilidad social de la empresa? La respuesta que ofrecen los casos es que los beneficios ecológicos son cuestionables y se asocian principalmente al ahorro de recursos. En cuanto a beneficios de negocios, aparte de los ya citados ahorros en operación, se mencionaron beneficios particulares a las metas del programa ambiental implementado por la empresa —por ejemplo cantidad de productos electrónicos obsoletos o inservibles recuperados—. En algunos casos también se mencionó la contribución a la imagen empresarial, sin embargo la percepción general es que las actividades de RSE ambiental no contribuyen significativamente a la competitividad de la empresa. En resumen,

los resultados revelan que los beneficios tanto ecológicos como de negocios, derivados de las acciones de RSE ambiental se perciben como limitados (una descripción detallada y comparativa de estos beneficios de acuerdo con el perfil de la empresa se puede consultar en Carrete, Arroyo & Trujillo (2013).

Si bien el patrón principal de las empresas analizadas en esta investigación las identifica como empresas con una visión tradicional de RSE hacia el medio ambiente —esto con programas de alcance limitado y beneficios ambientales y de negocios de bajo impacto— también hubo casos de empresas localizadas en los otros cuadrantes del modelo de Quazi & O'Brien (2000) y cuyas acciones pueden tomarse como referente de mejores prácticas de responsabilidad ambiental que complementan los esfuerzos de comunidades y gobiernos para ofrecer soluciones a la crisis ecológica actual. Los siguientes casos corresponden a empresas con enfoques distintivos en su RSE ambiental.

CASOS A RESOLVER

Caso 1. Empresa productora de agropecuarios con visión de RSE tradicional

Esta es una empresa creada con capital mexicano, la cual ha ido creciendo de manera progresiva a lo largo de los 20 años desde su creación hasta alcanzar una sólida presencia a nivel nacional e incursionar en el mercado internacional. Actualmente está exportando principalmente a China y en volúmenes más bajos también a Japón. La empresa cuenta con alrededor de 25 mil empleados y sus actividades de producción y venta de productos agropecuarios se han ido diversificando y consolidando. Además del mercado del consumidor vende a distribuidores detallistas, cadenas de restaurantes y hoteles.

Para la empresa, su acción más relevante a favor del medio ambiente fue la instalación de plantas de tratamiento de agua. Se cuenta con nueve plantas en las cuales se ha introducido tecnología de punta para el tratamiento de aguas residuales. La más nueva está en la zona del Bajío y cuenta con tecnología holandesa que representó una inversión superior a los 20 millones de dólares. Gracias a esta inversión se han disminuido los índices

de contaminación del agua a niveles tales que prácticamente se alcanzan ya los estándares del agua potable. En la primera etapa del proyecto el agua tratada se utiliza para el riego de los cultivos que hay alrededor de la planta y en una siguiente etapa se tiene contemplado invertir en una planta potabilizadora para poder utilizar el agua para consumo humano. Los lodos que se producen después del tratamiento de aguas residuales se utilizan como abono y cuando han absorbido bacterias benignas del agua estas se comercializan, la meta es que nada se desperdicie. El diseño de las plantas se basó en estudios realizados tanto por la empresa que vendió la tecnología como proyectos conjuntos con el Instituto de Ecología Regional. Estos estudios evaluaron el efecto contaminante de las aguas no-tratadas y permitieron establecer metas ambientales y tiempos para el avance del proyecto. La inversión en las plantas tratadoras de agua tuvo que sortear barreras internas asociadas principalmente con la inversión requerida. Finalmente, gracias a las facilidades del gobierno, en términos de beneficios fiscales y gestión de permisos y transferencia de tecnología, y de las ventajas potenciales reveladas a través de los estudios de impacto ambiental se tomó la decisión de arrancar el proyecto.

Los beneficios principales de la inversión en tecnologías “limpias” son varios. El primero fue la mejora en la productividad de las plantas al evitar que se taponen cañerías, surjan plagas y se generen condiciones indeseables (por ejemplo olores desagradables) que afecten el ambiente de trabajo de sus empleados. El segundo tuvo que ver con evitar multas y el cierre de plantas por no cumplir con la normatividad gubernamental que cada vez es más estricta. También está el beneficio de soslayar conflictos potenciales con grupos ambientalistas, por ejemplo Greenpeace que ejerce bastante presión sobre la empresa y que aun cuando no puede influir directamente sobre sus operaciones ya que estas están dentro del marco legal, si puede menoscabar su imagen. A nivel internacional, garantizar el bajo impacto medioambiental de las operaciones de negocios, permiten a la empresa atender los requerimientos internacionales. En el caso específico de las exportaciones a Japón, las exigencias son considerablemente altas, por lo cual toda la producción que va a este país sale de una única planta que es un modelo de referencia en cuestión de cuidado del medio ambiente. Si bien esta planta es un *benchmarking* para todas las plantas nacionales, sus prácticas no se han extendido a las otras instalaciones de la empresa.

La empresa prefiere no hacer una comunicación masiva de sus actividades a favor del ambiente ya que le preocupa que esta comunicación se perciba como *green washing* o una forma para contrarrestar las percepciones negativas de su mercado en cuanto al manejo de animales y los desechos orgánicos inmundos que genera. Las certificaciones, en particular el sello de empresa socialmente responsable (ESR) que otorga Cemefi tampoco es un distintivo que esta empresa busque obtener para avalar su actividad pro-ambiente ante el mercado.

Análisis del caso

De acuerdo con el modelo de Quazi & O'Brien (2000), la visión de RSE de esta empresa es tradicional. Sus acciones son limitadas ya que están circunscritas al ámbito interno y no reflejan un compromiso con el desarrollo sustentable. Los beneficios y motivaciones corresponden a las dimensiones de RSE económica y legal, si bien no se descarta la preocupación de la empresa por atender el aspecto ético y asegurar al mercado que actúa con honestidad y de acuerdo con la ley. Por otra parte, la empresa no difunde sus acciones en medios masivos para promover una imagen positiva ni busca la legitimidad mediante certificaciones; la realización de prácticas ambientales obedece a la meta organizacional de mantener una razón costo/beneficio favorable y evitar sanciones legales o de grupos sociales con influencia, esto implica que la empresa satisface a sus *stakeholders* primarios, esto es sus propietarios y en segundo término a sus empleados. Dada su preocupación por cumplir con la legislación, también atiende a las demandas del gobierno quien se considera un *stakeholder* secundario.

Interrogantes a resolver

¿Qué otras acciones pro-ambiente de mayor impacto podría realizar que le representen también inversión económica significativa? ¿Cómo podría esta empresa comunicar sus acciones a favor del medio ambiente sin que sus mensajes sean percibidos como una forma de "limpiar su imagen" (*gree washing*)?

Caso 2. Empresa de manufactura con visión de RSE socio-económica

Esta multinacional, con capital de origen europeo, es uno de los proveedores de componentes más importante dentro del sector automotriz. La empresa tiene presencia en 26 países, más de 70 mil empleados y 130 fábricas ubicadas en 28 países. En México la empresa tiene varias plantas y una trayectoria industrial de varios años. El despliegue de actividades de RSE ambiental es parte de la estrategia global de este grupo industrial, estrategia a la que se adhiere la planta ubicada en el Estado de México. En términos de acciones a favor del ambiente, en esta planta se han instalado tecnologías para el ahorro de energía y agua como colectores solares para calentar el agua de las regaderas, mangas térmicas en su maquinaria, mingitorios ahorradores de agua, focos ahorradores y trampas de gases, además de utilizarse empaques retornables en los productos principales. Todas estas acciones se consideran como “mejores prácticas” que se transfieren a proveedores, clientes y trabajadores para que a su vez las implementen en sus instalaciones y domicilios. Con los proveedores la empresa está trabajando para buscar formas de hacer el transporte más amigable con el ambiente y se da preferencia a aquellos que demuestran contar con políticas “verdes” mientras que a los clientes se les garantiza el cumplimiento con la normatividad ambiental y se atiende a sus requerimientos específicos en este tema. Con los empleados se organizan campañas periódicas de recolección de vidrio y metal. Los materiales reciclables recolectados son vendidos por la empresa y el dinero recolectado se emplea para organizar eventos de convivencia para los trabajadores participantes. Además se publican boletines semanales con temas de actualidad relacionados con la protección del medio ambiente para que los empleados conozcan prácticas sencillas (ej. reducir el uso de bolsas de plástico) que pueden adoptar para participar en la solución de la problemática ambiental.

Todas las medidas enfocadas al ahorro de recursos que ha implementado esta planta se basaron en estudios de impacto en costos, ya que para la empresa es importante garantizar que la inversión en tecnologías limpias sea recuperable y contribuya a la reducción de los costos operativos y en el largo plazo a la rentabilidad. A pesar de este enfoque en costos, la empresa reconoce que cuidar el ambiente es necesario porque dependemos

de este para sobrevivir, y que todas las acciones de apoyo al medio ambiente que realiza contribuyen a su reputación y son determinantes para que sus productos sean preferidos por los clientes.

Análisis del caso

Esta empresa cubre principalmente las dimensiones económica y legal de la RSE ya que supedita sus acciones a la generación de ahorros significativos. Sin embargo esta visión de responsabilidad limitada no le impide reconocer que la RSE contribuye a su posicionamiento como proveedor automotriz y a la creación de una imagen favorable ante sus empleados y la comunidad donde opera. En consecuencia esta empresa se categoriza como con “Visión socioeconómica”. Las directrices de su corporativo guían sus acciones de RSE pero la planta que opera en México no demuestra iniciativa para extenderlas más allá del cumplimiento con las políticas globales. El impacto potencial de las prácticas pro-ambiente está reconocido por esta industria puesto que comunica e involucra a sus *stakeholders* directos (clientes, proveedores y empleados) en la realización de acciones de cuidado al ambiente, pero no busca extender esta influencia a la comunidad en la que opera.

A partir de este caso se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué ventajas tiene involucrar a clientes y proveedores en acciones de RSE enfocadas a la protección del ambiente? ¿Cómo difundir a través de los empleados la práctica de conductas pro-ambiente hacia la comunidad?

Interrogantes a resolver:

¿Qué ventajas tiene involucrar a clientes y proveedores en acciones de RSE enfocadas a la protección del ambiente? ¿Cómo difundir a través de los empleados la práctica de conductas pro-ambiente hacia la comunidad?

Caso 3. Empresa de base tecnológica con visión moderna de RSE

La empresa que ilustra este caso es una multinacional de capital estadounidense. La empresa es líder en innovación tecnológica y distribuye tanto hardware como software en alrededor de 400 tiendas propiedad de la em-

presa y ubicadas en nueve países, y también a través de miles de distribuidores internacionales. En México la empresa está clasificada como comercializadora de electrónicos, cuenta con 50 empleados en su corporativo regional y tiene tiendas en todas las ciudades principales.

La empresa realiza varias acciones a favor del ambiente, entre las más destacadas están la recuperación y reciclaje de aquellos productos que ya han terminado su ciclo de vida útil. La campaña está orientada principalmente a los productos propios de la empresa, pero su interés por preservar el medio ambiente la ha hecho extensiva a productos fabricados por otras empresas. Para motivar a los consumidores a retornar sus productos obsoletos o inservibles, la empresa ofrece abonos para compras nuevas los cuales varían en su monto dependiendo de las condiciones en las que se encuentra el producto, el modelo y su antigüedad. Esta campaña se difunde en la página Web de la empresa y también con pósters e imágenes dentro de las tiendas y envío de mensajes a los clientes. El diseño de la campaña estuvo basado en los resultados de varios estudios que demostraron los beneficios ambientales (volumen recuperado de basura electrónica o e-waste) y de negocios (compras nuevas, recuperación de valor de los retornos e imagen empresarial) que podrían alcanzarse.

Además de la campaña de recuperación de e-waste, otra actividad significativa de la empresa es el diseño amigable con el medio ambiente que distingue a sus productos. Se busca que el material que se utiliza en los productos electrónicos sea reutilizable y también se trata de minimizar el contenido de materiales contaminantes. Acciones como estas le han valido a la empresa el obtener el reconocimiento mundial como compañía socialmente responsable. Es también del interés de la empresa, contribuir a la concientización de los consumidores sobre la necesidad de mejorar el entorno en que viven a través de la reducción del volumen de desechos sólidos que se lanzan al ambiente, la importancia de utilizar productos que sean amigables con el medio ambiente y la disminución en el uso de recursos naturales. Informar a los consumidores y combatir su resistencia a la adopción de estas y otras prácticas “verdes” ofreciendo recompensas son compromisos que también asume la empresa, la cual divulga estas prácticas tanto en los medios sociales como en campañas en tiendas y con sus acciones internas. En las instalaciones de la empresa en México se cuenta con sensores de movimiento que ayudan a reducir el consumo de electri-

cidad y se promueve el reúso y reciclaje de materiales. Todas estas acciones verdes están en línea con las políticas de RSE globales de la empresa en las cuales ser lo más ecológica posible es una forma de solidarizarse con la preocupación mundial sobre la problemática ambiental.

Análisis del caso

Esta segunda empresa queda categorizada en el cuadrante izquierdo superior ya que sus prácticas corresponden a una visión moderna de la RSE. Además de atender las necesidades de sus *stakeholders* primarios —propietarios-accionistas, empleados y clientes— la empresa reconoce la necesidad de actuar con responsabilidad hacia el medio ambiente y la comunidad por ello sus actividades van más allá de que sus productos/servicios satisfagan las normas internacionales por lo cual se compromete a educar a los consumidores y realizar campañas que van más allá de lo que marca la legislación ambiental. Para esta empresa los beneficios de sus acciones medioambientales se determinan tanto con métricas económicas como ecológicas que van más allá de los ahorros internos.

Interrogantes a resolver

¿Qué indicadores podría emplear la empresa para cuantificar con más exactitud el impacto de sus acciones a favor del ambiente? ¿Cómo podría la empresa concientizar no sólo al mercado del consumidor sino también al mercado industrial para que más empresas asuman una posición de responsabilidad y compromiso con la problemática medioambiental?

Caso 4. Empresa productora de alimentos con visión de RSE filantrópica

La empresa de este caso es una empresa familiar de capital mexicano con 50 años en el mercado nacional que figura entre las empresas nacionales más importantes en el sector de manufactura de alimentos. Cuenta con seis plantas en México y una más en Centroamérica, además de exportar sus productos alimenticios a Estados Unidos y países de Centroamérica, el Caribe

y Asia. A nivel nacional distribuye sus proyectos a través de canales de mayoreo y menudeo mediante los cuales comercializa distintas marcas de alimentos enfocadas a diferentes sectores socioeconómicos.

El Consejo de Administración de la empresa declara tener un compromiso con la realización de actividades de RSE a lo largo de toda su cadena de suministros. Por ejemplo, otorga financiamiento para el campo mexicano como apoyo a los pequeños agricultores quienes le abastecen parte de sus insumos básicos. En sus líneas de manufactura ha realizado cambios de tubería para evitar fugas y confinar adecuadamente los materiales residuales que resultan en todos sus procesos de fabricación y también emplea maquinaria para el secado de productos que operan con agua recirculada. Si bien estos cambios en maquinaria han representado costos los ejecutivos de la empresa las han autorizado porque consideran que es importante para mostrar al mercado que la empresa está consciente del problema medioambiental y actuando al respecto. Sus productos en sí, al ser alimentos no tienen un impacto negativo sobre el medio ambiente, por lo cual para “enverdecerlos” se ha enfocado a reducir la cantidad de empaque y a utilizar tanto empaques como corrugados reciclados. Para esta empresa su compromiso para con la comunidad lo atiende principalmente dando información detallada al consumidor sobre el contenido nutritivo de sus productos, incluyendo un logotipo en aquellos que están libres de grasas trans y saturadas así como detalles sobre el contenido de azúcar y fibra, con estas acciones apoya al consumidor para que elija alimentos saludables.

La empresa está certificada como organización socialmente responsable que apoya las campañas de reforestación y reciclaje locales, realiza tratamiento de sus aguas residuales, utiliza gas natural para reducir sus emisiones de gases al ambiente, cuenta con programas de ahorro de energía eléctrica y agua en todas sus plantas y un programa de reciclado del papel que se utiliza en todas sus áreas administrativas.

Análisis del caso

El perfil de esta empresa la sitúa en el cuadrante de “visión filantrópica para la RSE” puesto que su comité ejecutivo proyecta una visión amplia de las actividades sociales y a favor del ambiente que puede realizar la empresa al considerar que estas deben cubrir todos los procesos de su cadena de

suministro. Sin embargo, el alcance de tales actividades es limitado tanto en lo referente a beneficios ecológicos como económicos, la dimensión ética prevalece sobre la económica y legal. Sus esfuerzos para “enverdecer” sus productos se han limitado al empaçado y en cuanto a sus procesos se orientan únicamente al manejo adecuado de los materiales de desecho y al uso eficiente de energía; estas acciones no representan un alto costo para la empresa considerando que la reducción de materiales o la prevención de fugas conllevan economías. Las acciones de ahorro de agua y energía, y el reciclaje de papel también corresponden a una relación costo/beneficio favorable para la organización. Asimismo sus actividades de RSE para con la comunidad están circunscritas a la comunicación confiable sobre las cualidades nutritivas de sus productos y el apoyo a campañas medioambientales locales de bajo impacto, esto reitera lo restringido de sus acciones.

Interrogantes a resolver

Dado que los productos alimenticios *per se* son inocuos para el medio ambiente ¿Qué innovaciones en los productos y procesos de esta empresa representarían beneficios más significativos para el medio ambiente? ¿Cómo podría la empresa extender efectivamente las prácticas de protección al medio ambiente a otros eslabones de su cadena de suministro?

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El concepto actual de RSE amplía la perspectiva de creación de valor para la empresa incorporando a los objetivos económicos —los cuales satisfacen las expectativas y necesidades de propietarios, ejecutivos y empleados—, objetivos sociales y ambientales que contribuyan al desarrollo sustentable. A través de la incorporación de estos objetivos en su misión de negocios, la empresa asume su responsabilidad para con otros *stakeholders* con los cuales no tiene una responsabilidad primaria, en particular la comunidad y el medio ambiente. Bajo una perspectiva moderna de la RSE ambiental, las acciones voluntarias a favor del ambiente deben ir más allá del cumpli-

miento con leyes, normas y certificaciones y demuestran un compromiso auténtico por contribuir a la solución de la problemática ambiental sin deterioro de la rentabilidad pero con beneficios significativos en términos de la protección y restauración del medio ambiente.

A partir del análisis de 34 casos de empresas que operan en México, se concluyó que las acciones de RSE ambiental atienden principalmente a las dimensiones económica (ahorro de recursos en las actividades productivas de la empresa) y legal. Los casos de empresas que también buscan con sus actividades voluntarias cubrir la dimensión de responsabilidad con el medio ambiente son aislados. Como el medio ambiente es un *stakeholder* secundario que no expresa sus demandas hacia la empresa, esta se limita a responder a las normas especificadas por el gobierno y a las expectativas de socios críticos (clientes, mercado global, corporativo internacional) realizando así acciones de bajo impacto ecológico y que representen beneficios económicos inmediatos.

Si bien los esfuerzos por reducir el uso de recursos (agua, energía e insumos) en productos y procesos, minimizar y administrar correctamente los desechos (emisiones y aguas residuales) así como reciclar materiales o utilizar productos reciclados son frecuentes entre las empresas que operan en México, estas acciones pueden extenderse para incrementar el beneficio ecológico si la empresa amplía su visión de RSE ambiental e incorpora sus acciones de “enverdecimiento” a la estrategia empresarial. Las actividades meramente filantrópicas y la comunicación masiva de las acciones de “enverdecimiento” deben realizarse con precaución ya que pueden distorsionar las verdaderas intenciones de la empresa, generar falta de credibilidad en los consumidores, deteriorar su imagen e incluso hacerla acreedora a sanciones legales.

¿Cómo lograr que las empresas que operan en México se consideren responsables de contribuir a la propuesta de soluciones para la problemática ambiental? y ¿cómo alcanzar objetivos económicos y ambientales de largo plazo a través de las acciones de RSE ambiental? Son dos preguntas que habría que responder a partir de este y otros proyectos de investigación para que las empresas privadas colaboren de manera efectiva con el gobierno y la ciudadanía en la búsqueda de soluciones para la problemática medioambiental.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Responder a las interrogantes planteadas en el análisis de cada caso. Fundamentar las respuestas o acciones sugeridas mediante una revisión de la literatura académica sobre el tema que aborda cada pregunta.
2. También en México hay empresas cuyos objetivos económicos y sociales se anteponen a los objetivos ambientales. Un ejemplo es el caso de Recicla Electrónicos México (REMSA), empresa que promueve la recolección, reciclaje y desecho apropiado de la basura electrónica (e-waste) que generan empresas e individuos. Ingresar a la página Web de REMSA (<http://reciclaelectronicos.com/>) y realizar lo siguiente: a) identificar el valor económico, social y ambiental que genera REMSA y b) clasificar las actividades de la empresa en términos de a cuáles *stakeholders* se atiende con ellas.
3. Investigar en la Internet sobre un caso de publicidad “verde” engañosa que se haya documentado para México. ¿Cuáles medidas correctivas podrían sugerirse para evitar este tipo de publicidad?
4. A partir del reporte sobre el compromiso de RSE de la empresa multinacional Pepsico, disponible en <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/pepsico-iberia/> y búsqueda de información secundaria disponible al público, analizar las actividades a favor del medio ambiente que realiza esta empresa multinacional y categorizarla en el cuadrante correspondiente según el modelo de RSE de Quazi & O'Brien (2000). Justificar la clasificación.
5. Fernie y Hart (2001) analizan el efecto de las medidas de responsabilidad hacia el productor que entraron en vigor en el Reino Unido en 1997 y que incluyeron la Directiva de Desechos de Empaques de la Unión Económica Europea. Esta directiva establece que la recuperación de empaques es responsabilidad de todos los integrantes de la cadena de suministro; sin embargo 47 por ciento de los gastos de recuperación fueron absorbidos por el distribuidor minorista. Para el 2011 la meta de recuperación para los empaques se estableció en 51 por ciento (Alemania ya recupera un 80 por ciento y Holanda un 65 por ciento), tal meta fue vista por algunos minoristas como una oportunidad para reducir el volumen de desechos, optimizar el empaquetado y reducir costos. Diez minoristas ingleses importantes, distribuidores tanto de alimentos como

de ropa, reportaron haber reducido y recuperado el empaque de todos los productos en tránsito desde sus tiendas a sus centros de distribución. Tres de estos minoristas son cadenas de supermercado importantes que han establecido unidades de reciclaje especiales para el empaque recuperado, además de colocar contenedores especiales para que los clientes puedan depositar botellas y latas cuando acuden a realizar sus compras.

¿Considera necesario el establecimiento de medidas de responsabilidad obligatorias como la descrita para que los minoristas mexicanos implementen programas de recuperación de empaques y envases? De argumentos a favor y en contra de regulaciones como la descrita.

Aparte de la recuperación de empaques y envases ¿Qué otras acciones podrían realizar las cadenas detallistas para disminuir la cantidad de desechos sólidos que saturan el medio ambiente? ¿Cómo podrían involucrar efectivamente a los consumidores en estas iniciativas?

FUENTES CONSULTADAS

- ABREU, R., David, F. & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behavior. *Corporate Governance*, 5 (5), 3-18.
- BAKER, M. J. (ed.) (1999). One more time —what is marketing. The Marketing Book, 4a. ed. London, Butterworth-Heinemann.
- BENAVIDES, J. (2012). Índice de desempeño ambiental EPI 2012. Boletín Fundación para el Desarrollo de Guatemala. (Fecha de consulta 24 de abril, 2014). Disponible en: http://www.fundesa.org.gt/cms/content/files/publicaciones/Boletin_de_Desarrollo_Desempeno_Ambiental_2012.pdf
- BLOMBÄCK, A. & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20 (3), 255-270.
- CARRETE-LUCERO, L., Arroyo-López, P. E. & Trujillo-León, M. A. Why do firms implement voluntary environmental actions and how are these activities evaluated? An empirical investigation in Mexico. *Journal of Management and Sustainability*, 4 (4), 55-69.
- CARROLL, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definition construct. *Business and Society Review*, 38 (3), 268-295.
- DARNALL, N. & Carmin, J. (2005). Greener and cleaner? The signaling accuracy of U.S. voluntary environmental programs. *Policy Sciences*, 38, 71-90.

- Federation of Small Business [FSB] (2007). *Social and Environmental Responsibility and the Small Business Owner*. Cardiff, CF, Cactus Design.
- FERNIE, J. & Hart, C. (2004). UK packaging waste legislation. Implications for food retailers. *British Food Journal*, 103 (3), 187-197.
- FLORES, L. R. (marzo 7, 2008). ¿El verde vende en México? CNN Expansión. (Fecha de consulta, abril 17 2014). Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/03/07/el-verde-bfvende>
- JAHDİ, K. & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, 103-113.
- JAMALI, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231.
- KEMKER, R. (November 17, 2011). California attorney general sues plastic water bottle companies. The Epoch Times. (Fecha de consulta Septiembre 2, 2014). Disponible en: <http://www.theepochtimes.com/n2/world/california-attorney-general-sues-plastic-water-bottle-companies-143604.html>
- KEWALRAMANI, D. & Sobelsohn, R. (marzo 20, 2012). "Greenwashing": Deceptive business claims of "Eco-friendliness". Forbes Comments of the Day. (Fecha de consulta Abril 16, 2014). Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/realspin/2012/03/20/greenwashing-deceptive-business-claims-of-eco-friendliness/>
- KING, S. (1985). Has marketing failed, or was it never really tried? *Journal of Marketing Management*, 1, 1-19.
- LONGO, M., Mura, M. & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5 (4), 28-42.
- LÓPEZ-VÁZQUEZ, L. P. (2012). Vivencia de la responsabilidad social en las empresas mexicanas. Memorias del XVI Congreso Internacional ACACIA, Lagos de Guadalupe, Méx., 22-25 de mayo de 2012.
- LYON, T. P. & Maxwell, J. W. (2008). Corporate social responsibility and the environment: a theoretical perspective. *Review of Environmental Economics and Policy*, 1, 1-22.
- MOIR, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1, 16-22.
- MOON, S. G. & (De) Leon, P. (2007). Contexts and corporate voluntary environmental behaviors: examining the EPA's Green Lights Voluntary Program. *Organization & Environment*, 20, 480-496.
- MYSEN, T. (2012). Sustainability as corporate mission and strategy. *European Business Review*, 24 (6), 496-509.

- PEATIE, K. & Crane, A. (2005). Green Marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research*, 8 (4), 357-370.
- QUAZI, A. M. & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25 (1), 33-51.
- RICHARDS, L. (2013). Examining green advertising and its impact on consumer skepticism and purchasing patterns. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 4 (2), 78-90.
- RUSO, A. & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221.
- SPILLER, R. (2000). Ethical business and investment: a model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27, 149-160.
- TRUJILLO, A., Arroyo, P. & Carrete, L. (2014). Do environmental practices of enterprises constitute an authentic green marketing strategy: a case study from Mexico. *International Journal of Business and Management*, 9 (2), 175-190.
- WELFORD, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results. *The Journal of Corporate Citizenship*, 17 (Spring), 30-52.
- WOOD, D. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16 (4), 691-717.